

地域金融イノベーション 経済活性化と地域課題解決に向けて

2021年1月26日（火）

遠藤 俊英

金融行政の基本的な考え方

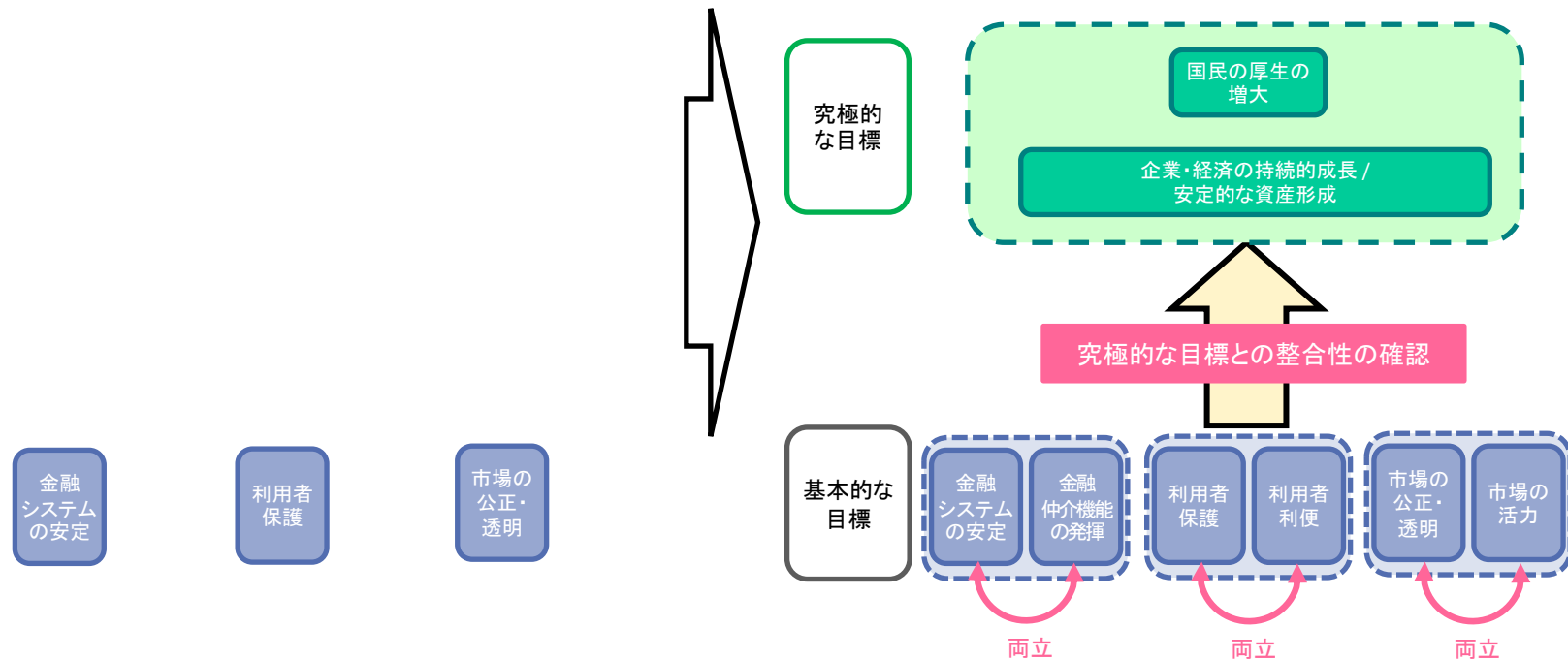
金融行政の目標

- 本来、金融行政の究極的な目標は、企業・経済の**持続的な成長**を支え、また、国民の**安定的な資産形成**に寄与することを通じて、**国民の厚生**の**最大化**に貢献することと位置づけられる。
- 金融庁発足から数年は、金融システムの安定、利用者の保護、市場の公正性・透明性の確保に注力していたが、究極的な目標を達成するためには、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮、利用者の保護と利用者利便、市場の公正性・透明性と市場の活力について、**各目標のバランスの取れた実現**を目指していくことが重要である。

➤ 安定、保護、公正・透明に集中

➤ 安定と仲介、保護と利便、公正・透明と活力の
バランスを重視

➤ 究極的目標との整合性を確保






☆金融処分庁から「金融育成庁」へ

目指すべき金融の姿 **一顧客との“共通価値の創造”に根ざしたビジネスモデルの確立一**

金融機関は、顧客ニーズにあった良質なサービスや金融商品を提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成の拡充を後押しする。金融機関自身も、企業や国民資産の成長を通じて持続的な収益を確保し、成長していく。

検査監督・基本方針

コンセプト	内容
形式  実質	最低基準(ミナム・スタンダード)が形式的に守られているかではなく、 実質的に良質な金融サービスが提供できているか (ベスト・プラクティス)へ
過去  未来	過去の一時点の健全性の確認ではなく、 将来に向けたビジネスモデルの持続可能性があるか
部分  全体	特定の個別問題への対応に集中するのではなく、 真に重要な問題への対応が出来ているか

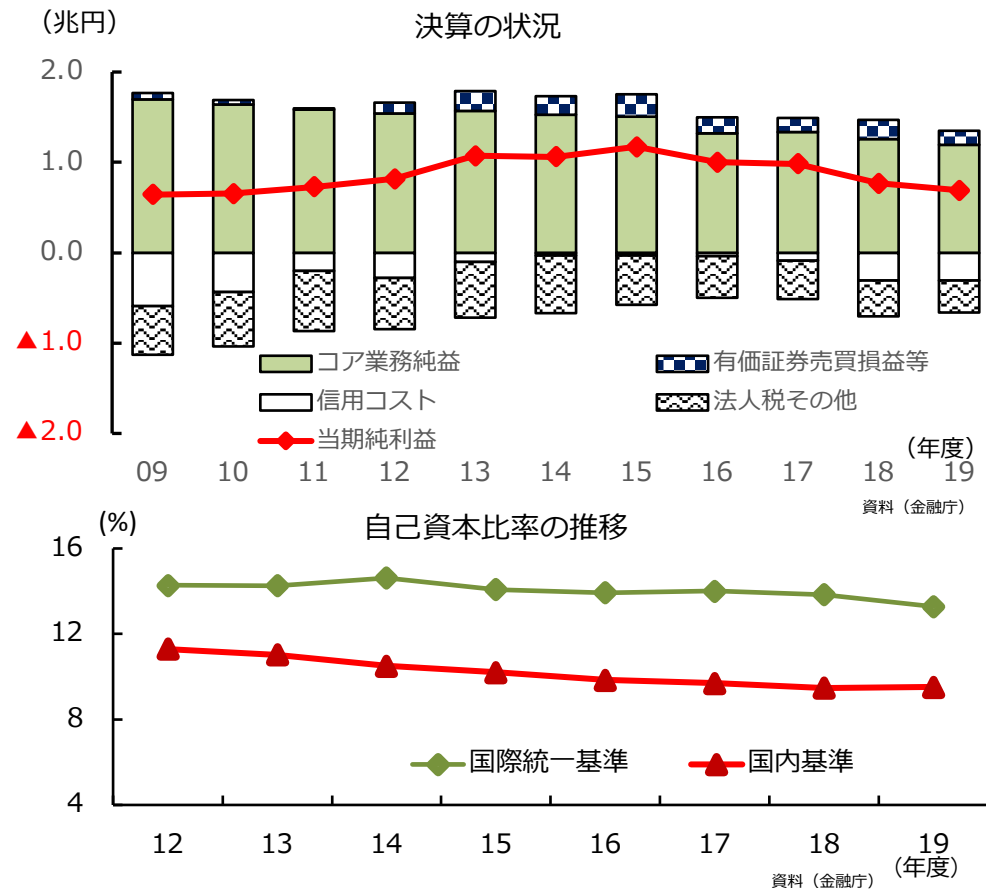
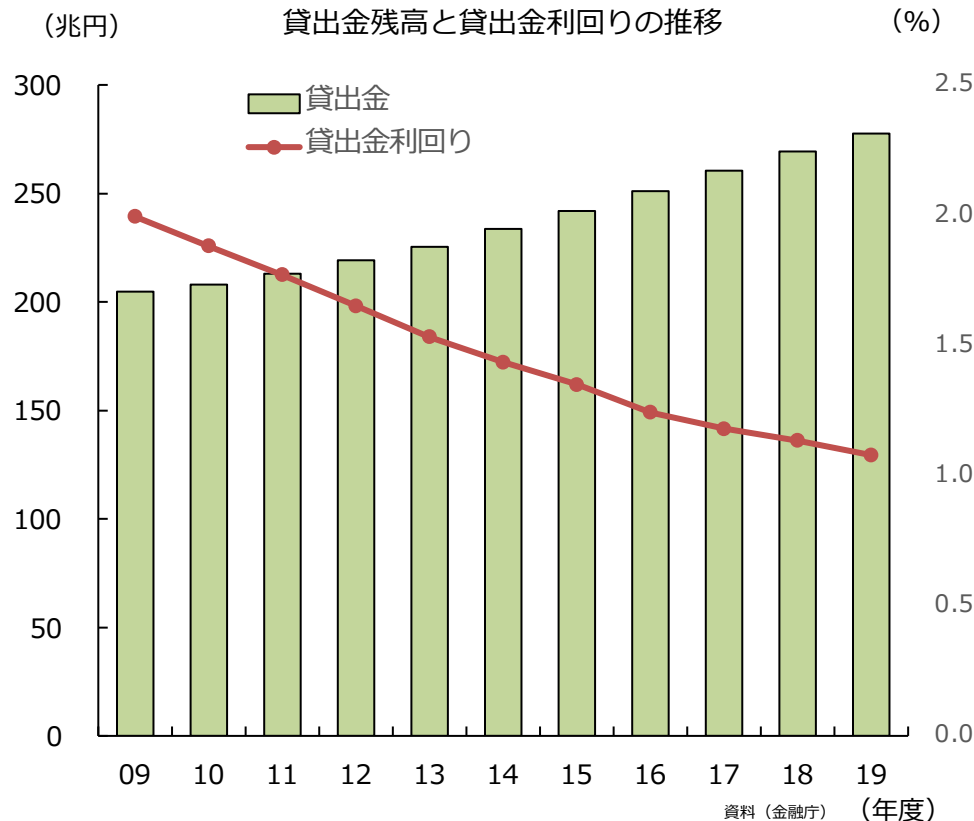
✓ 3つのモニタリング手法

①「最低基準検証」、②「動的な監督」、③「**見える化と探究型対話**」

✓ 主要なテーマ・分野ごとのより具体的な考え方と進め方について、分野別の「**考え方と進め方**」の形で示して、**対話を行っていく**。(プログレスレポートもこの一環)

地域銀行の経営状況

- 地域銀行の貸出残高は過去10年継続して増加している。
- 決算の状況は、貸出金利回りの低下から、基礎的な収益力を示すコア業務純益が趨勢的に減少する中、当期純利益は、2015年度までは増益となっていたが、その後は信用コストが増加に転じたことなどから4期連続の減益となった。
- 損失吸収力となる自己資本比率は、最低所要自己資本比率（国際統一基準8%、国内基準4%）を十分に上回って推移している。



地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点（コア・ 이슈） ～「形式」から「実質」への変革～（令和2年3月31日公表）

【背景】

- 地域銀行は、地域経済を支える重要な役割を果たす一方、経営環境が厳しさを増す中、持続可能なビジネスモデルを構築し、将来にわたる健全性の確保、金融仲介機能の継続的な発揮が、一層重要
- このため、経営トップや取締役会等が、経営理念を改めて見つめ直すとともに、実効的なガバナンスに基づき、経営環境の的確な分析と経営戦略の策定・実践も、一層重要

【趣旨】

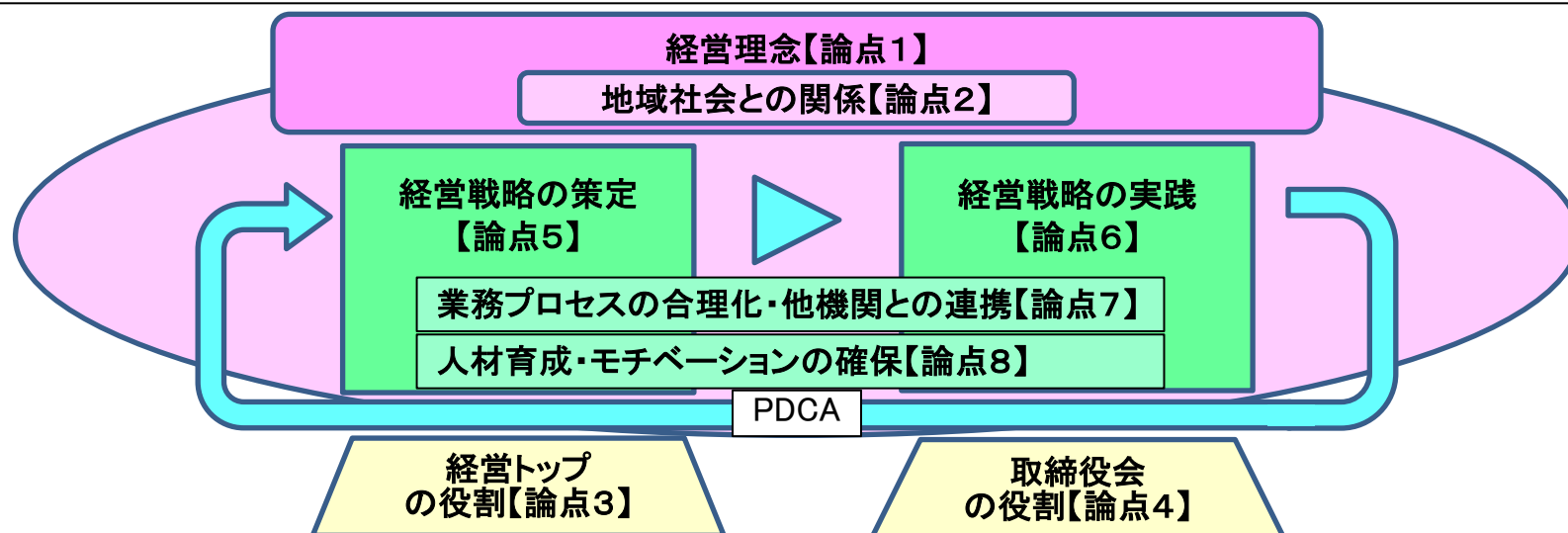
地域銀行の経営とガバナンスの実効性の向上に資するよう、主要論点（コア・ 이슈）を整理・公表

【活用方法と期待される効果】

- 本コア・ 이슈により、経営トップや取締役会等が、自らの経営やガバナンスの現状を振り返り、これらの向上に向けた「気づき」が得られることを期待
- 当局としても、主要論点に係る地域銀行との深度ある対話（「探究型対話」）を通じて、各行の経営理念・経営戦略・ガバナンス等について、一層理解を深める

（注1）経営理念・経営戦略等は、各行にとって固有のものであり、本文書に沿って、金融庁が一つの解を前提にチェックリストとして用いるものではない

（注2）本コア・ 이슈は、地域銀行が対象であるが、協同組織金融機関においても、その特性（相互扶助の理念等）を踏まえ、必要に応じて活用されたい



経営とガバナンスの向上に資する主要論点(コア・イシュー)のポイント

【論点1】地域銀行の経営理念

経営理念には、責務(ミッション)・価値観(バリュー)・目標(ビジョン)といった側面がある中で、自行の経営理念はどのようなものか。経営理念は、どのように行内に浸透しているか。

【論点2】地域社会との関係

自行は、地域社会との関係をどのように考えているか。また、地域社会のステークホルダーとどのように対話しているか。

【論点3】経営者の役割

経営トップは、自行の強み・弱みなど、現状をどのように把握し、どのように評価しているか。仮に、課題があると考える場合、その解決に向けて、先送りすることなく、どのような取組みを行っているか。後継者の育成をどのように考えているか。

【論点4】取締役会の役割

自行の現状を踏まえて、取締役会に期待する役割をどのように考えているか。社外取締役にどのような役割を期待しているか。取締役会、社外取締役の役割の発揮状況をどのように評価しているか。仮に、課題があると考える場合、その解決に向けて、どのような取組みを行っているか。

【論点5】経営戦略の策定

自行において、どのようなプロセスを経て経営戦略を策定しているか。経営理念と経営戦略の関係をどのように考えているか。現場の意見の反映を含め、経営戦略の実践状況の検証や今後の戦略への反映など、PDCAプロセスはどのようなものか。

【論点6】経営戦略の実践

経営戦略を実践するに当たって、コストとリターンのバランスの分析や、それに基づくポートフォリオ(業務の構成と経営資源の配分)の構築をどのように行っているか。

【論点7】業務プロセスの合理化や他機関との連携

経営戦略を実践するに当たって、経営環境の変化等を踏まえて、業務プロセスの合理化や他機関との連携などをどのように考えているか。

【論点8】人材育成、モチベーションの確保

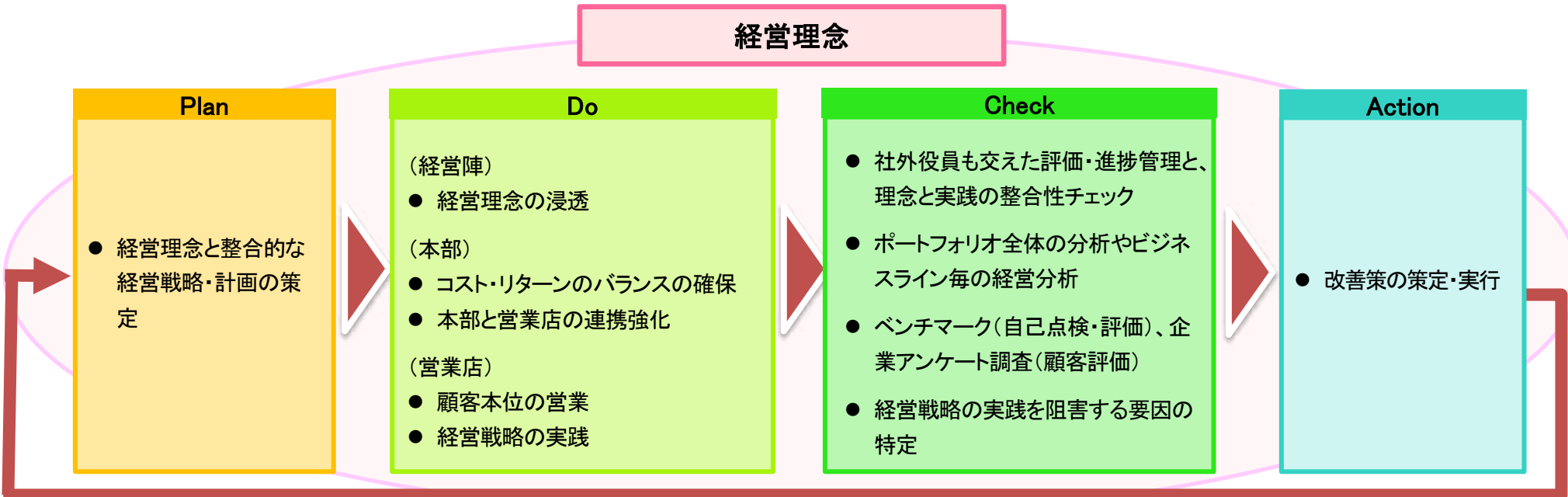
経営理念等を踏まえ、自行の行員に求められる能力をどのように考えているか。そのための人材育成に向けて、どのような取組みを行っているか。役職員が、業務に誇りとやりがいを感じるとともに、安心して働ける環境を整備するために、どのような取組みを行っているか。

地域金融機関の対応と課題

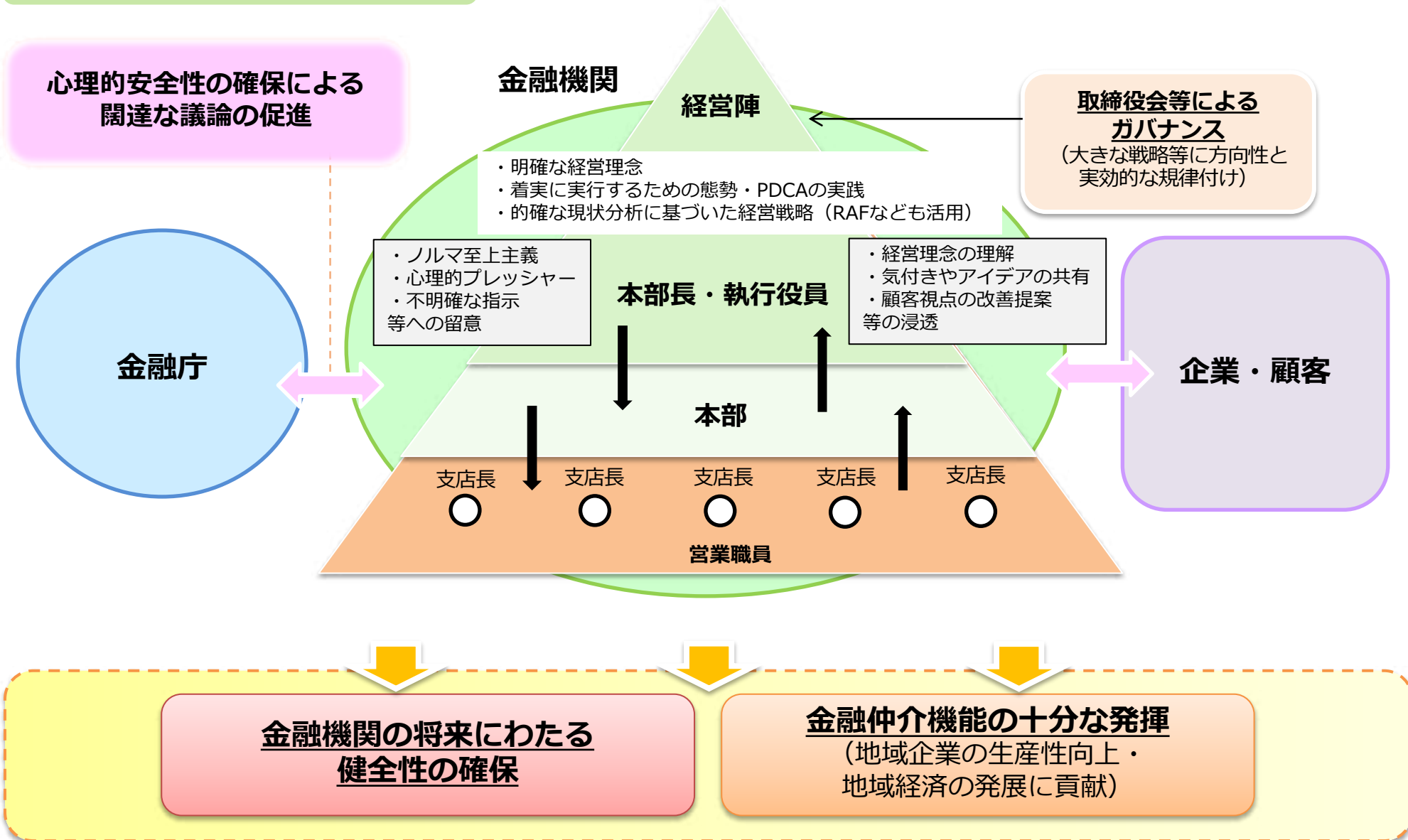
- 地域金融機関は、**安定した収益と将来にわたる健全性を確保**し、**金融仲介機能を十分に発揮**することによって、**地域企業の生産性向上や地域経済の発展に貢献**することが求められる
 - そのため、地域金融機関の**経営者は確固たる経営理念を確立**し、その実現に向けた**経営戦略の策定**とその**着実な実行**、**PDCAの実践**を図ることが重要(下図参照)
- 当局は、地域金融機関の**各階層(経営トップから役員、本部職員、支店長、営業職員)**、**社外取締役とフラットな関係で対話**を実施。対話にあたっては、**心理的安全性(※)**を確保することに努める

※心理的安全性:一人ひとりが不安を感じることなく、安心して発言・行動できる場の状態や雰囲気

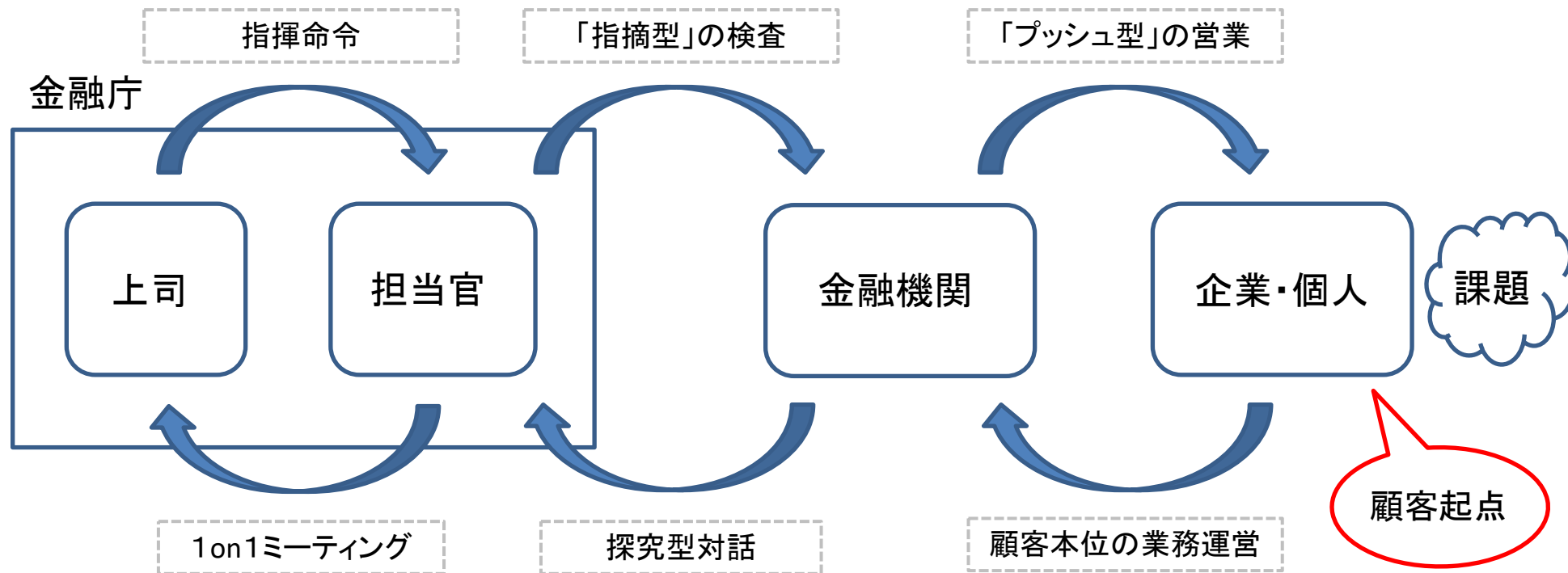
持続可能なビジネスモデルの構築に向けた地域金融機関の経営のあり方



企業・顧客と金融機関、金融庁



■ 顧客起点で課題を解決するためには、金融機関だけでなく、金融庁も変わる必要



指示の連鎖 “Chain of Command” から、対話の連鎖 “Chain of Dialogue” へ

基本的考え方

足下の金融システムは安定しているが、地域金融機関を取り巻く厳しい経営環境を踏まえると、変革の必要性をより強く意識した経営なしには、将来にわたって健全性を確保し続けることはできない。

金融システム全体の持続的な安定のためには、個々の地域金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築し、コスト・リターンのバランスの取れた経営により、安定した収益や将来にわたる健全性を確保している状態になることが重要となる。

ビジネスモデル重視の金融行政

現下の情勢において金融行政に求められることは、個々の地域金融機関が安定した収益や将来にわたる健全性を確保するための「持続可能なビジネスモデルの構築」の実現に向けた施策を展開することである。持続可能なビジネスモデルの構築が進まない場合、安定した収益や将来にわたる健全性が確保されず、結果として、地域において十分かつ継続的な金融仲介機能が発揮されなくなり、地域経済や利用者に多大な悪影響を与えることにもなりかねない。

金融庁は、“金融育成庁”として、金融行政の究極的な目標達成に必要な「金融システムの安定」と「金融仲介機能の発揮」の両立に向けて多面的・多角的な施策に取り組んでいく。

もとよりビジネスモデルは画一的なものではなく、その具体的な姿は、各金融機関がおかれた環境やそれぞれの個性・特性に応じて異なるが、金融庁としては、これまでの「金融行政方針」等で述べてきたように、例えば、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどを組織的・継続的に実施することにより、地域企業に付加価値を提供することは、自身の持続可能なビジネスモデルの確保に必要であるとともに、将来的な地域経済の発展（自身の経営基盤の確保）のためにも重要であると考えている。

金融仲介で目指すべき姿を明示

地域金融機関固有の機能を果たす観点からも、地域に継続的な資金供給を行うことは重要である。

平成2事務年度 金融行政方針（抜粋）

今般のコロナ禍では、事業性評価や伴走型支援といった金融機関の平時からの取組みの真価が問われた。危機時において、事業者のためにリスクを取り、迅速に支援するためには、平時から事業者と緊密な関係を築き、事業実態を理解している必要があることが、改めて認識された。

地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けたパッケージ策

地域銀行における競争政策のあり方

- **地域銀行によるインフラ的サービスの維持と地域経済・産業の再生を図るため、「成長戦略実行計画」に基づき、独占禁止法の適用除外に係る特例法を制定**

地域金融機関の業務範囲に係る規制緩和等

- **地域企業の生産性向上等に向けた金融機関の取組みをサポートするため、地域活性化や事業承継等を円滑に実施するための議決権保有制限(5%ルール)の緩和や、地域商社への5%超の出資を可能にするなどの、業務範囲に関する規制緩和等を実施**
- 金融機関が、コンプライアンス・リスクの低減を図りつつ、柔軟な人材配置を行うことで、人材(ヒューマンアセット)の育成とこれを通じた良質な顧客向けサービスの提供に取り組みやすくなるよう、人事ローテーション等に関する監督指針の規定を見直し
- 他の金融機関向け出資に係る制限(ダブルギアリング規制)の特例承認について、地域の金融仲介機能の継続的な発揮に資する一定の出資等を対象範囲とするよう、告示等を見直し

経営者保証に関するガイドライン

- 円滑な事業承継を促す観点から、事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則の策定に取り組むとともに、金融仲介の取組状況を客観的に評価できるKPI(「事業承継時の保証徴求割合」、「新規融資のうち経営者保証に依存しない融資割合」)を設定

将来にわたる規律付け・インセンティブ付与

- 地域金融機関の将来にわたる健全性を確保するための規律付け・インセンティブ付与としての機能も視野に入れ、預金保険料率のあり方の方向性について、関係者による検討

地域金融機関のガバナンス機能の向上

- **金融機関と当局の双方がより具体的かつ深度ある対話を行い、金融機関内での自発的な議論が活発に行われるよう、地域金融機関の経営・ガバナンスの改善に資する主要論点(コア・イシュー)を策定するとともに、社外取締役への情報発信(対話を含む)を充実**

地域銀行の独占禁止法の特例

- 地域銀行の経営統合については、統合により生じる余力に応じて、地方におけるサービス維持への取組みを行うことを前提に、シェアが高くなっても特例的に経営統合が認められるよう、**10年間の時限措置として独占禁止法の適用除外を認める特例法を制定。**

独占禁止法 特例法(2020年11月27日施行)

- 乗合バス事業者及び地域銀行(「特定地域基盤企業」と総称)の経営力の強化、生産性の向上等を通じて、**将来にわたるサービス提供の維持を図ることにより、地域経済の活性化及び地域住民の生活の向上を図り、もって一般消費者の利益を確保するとともに、国民経済の健全な発展に資することを目的とする。**
- **合併等**(合併、持株会者の設立、株式取得等)**の認可を受けようとする特定地域基盤企業または親会社は、基盤的サービス維持計画を主務大臣に提出。**
- **主務大臣は、基盤的サービスに係る競争状況の変化により、利用者に対して不当な基盤的サービスの価格の上昇その他の不当な不利益を生ずる恐れがあると認めるときは、不当な不利益の防止のための方策を求めることができる。**
- **主務大臣は合併等を認可(公正取引委員会に協議)。**
 - ① 合併等に係る特定地域基盤企業が基盤的サービスを提供する地域の全部または相当部分において、特定地域基盤企業の全部または一部が提供する基盤的サービスに係る収支の悪化(需要の持続的な減少によるものに限る。)により、特定地域基盤企業の全部または一部が基盤的サービスを将来にわたって持続的に提供することが困難となるおそれがあること。
 - ② 合併等により、基盤的サービスに係る**事業の改善が見込まれるとともに、その改善に応じ、基盤的サービスの提供の維持が図られること。**
 - ③ 合併等により、**利用者に対して不当な基盤的サービスの価格の上昇その他の不当な不利益を生ずる恐れがあると認められないこと。**
- **10年の時限措置とする。**

規制緩和(2016年度以降)

業務拡大関連

銀行業高度化等会社への出資拡大

銀行業の高度化・利用者利便の向上に資すると見込まれる業務を営む会社に対して当局の認可を得て出資することを可能とする(金融関連IT企業や地域商社等)

議決権保有制限(5%ルール)の緩和

事業再生、地域活性化事業及び事業承継に係る銀行等の議決権保有制限の例外措置の拡充及び新設
事業再生会社は10年、事業承継会社は5年、株式の100%保有できる

その他付随業務の明確化

銀行が取引先企業に対して行う人材紹介業務について、コンサルティング業務・ビジネスマッチング業務・M&Aと同様、固有業務と切り離してこれら業務を行う場合も「その他付随業務」に該当することを明確化

リース業務の拡大

銀行等子会社が行う不動産を対象としたリース契約のうち、教育・文化施設、社会福祉施設、道の駅等の公的な施設の整備運営に係るものはオペレーティング・リースについても認められることを明確化

自己保有不動産賃貸等の緩和

国や地方自治体のほか地域のニーズや実情を踏まえ公共的な役割を有していると考えられる主体からの要請に伴い賃貸等を行う場合は規模について機械的に判断せず要請内容を踏まえて総合的に判断することを明確化

店舗運営関連

営業時間及び共同店舗の緩和

銀行等に柔軟な営業時間の設定を容認するとともに複数の銀行等による共同店舗を運営する場合の留意点(同一建物同一フロアで営業する場合等)を明確化

銀行持株会社関連※

金融グループにおける経営管理の充実

※銀行持株会社のほか、「銀行グループ」にも適用される。

グループとしての経営管理を十分に実効的なものとするため、銀行持株会社(存在しない場合はグループ頂点の銀行)が果たすべき機能(グループ経営の基本方針等の策定など)を明確化

金融グループの共通・重複業務の集約化等を通じた金融仲介機能の強化

システム管理業務や資産運用業務などのグループ内の共通・重複業務を持株会社での実施を可能とする他、共通・重複業務をグループ内子会社に集約する際の委託先管理業務の持株会社への一元化を可能とする

金融グループ内の資金融通の容易化

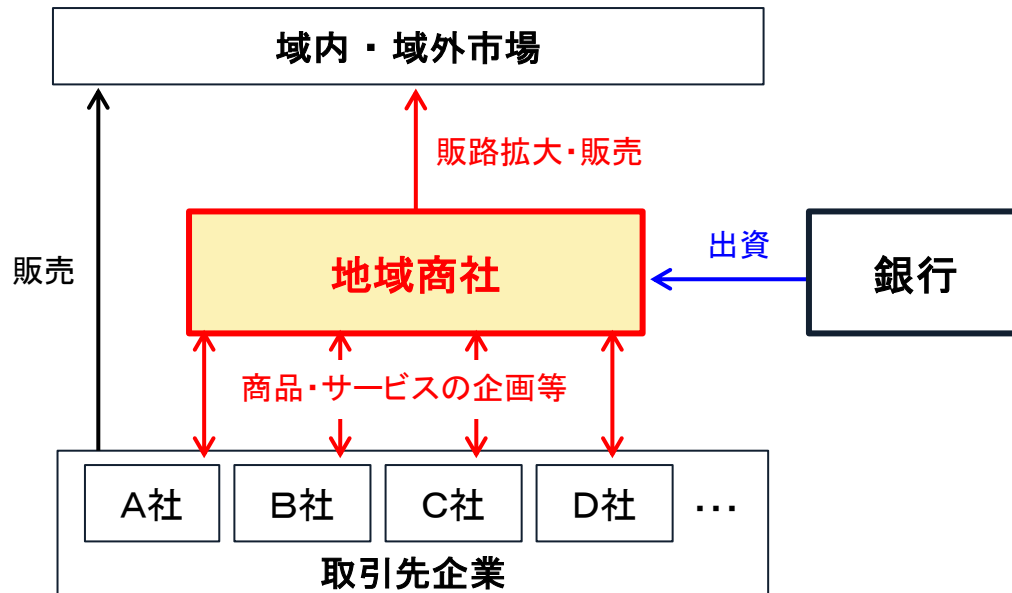
金融グループ内の銀行間取引において一定の要件を満たすとして当局の承認を受けた場合にはアームズ・レングス・ルールに基づく通常の条件とは異なる社内レートの使用を容認

「地域商社」への銀行の出資について(令和元年10月15日改正)

- 監督指針を改正し、**地域銀行が認可を条件に「地域商社」に出資できるよう明確化**(5%超100%まで)
(※)地域商社が、銀行業高度化等会社該当する場合
銀行業高度化等会社：銀行業の高度化・利用者利便の向上に資する業務等を営む会社(平成28年銀行法改正で導入)
- また、内閣府令を改正し、**投資専門子会社を通じた地域活性化を目的とした事業を行う会社(地域商社等)への議決権保有制限を緩和**(5%超40%未満まで)

地域商社

- 地方創生や地域経済の活性化等のため、**地域の優れた製品・サービスの販路を新たに開拓**することで、従来以上の収益を引き出し、**そこで得られた知見や収益を生産者に還元**していく事業を営む会社



出資方法

銀行業高度化等会社

- ✓ 認可(※)が必要
- ✓ 銀行が**100%まで直接**出資可能
- ✓ 監督指針改正

※在庫保有等の物流機能については、物流機能を担う程度、それに伴う他業リスクや利益相反等の弊害、これに対する管理態勢を審査。

銀行 / 銀行持株会社

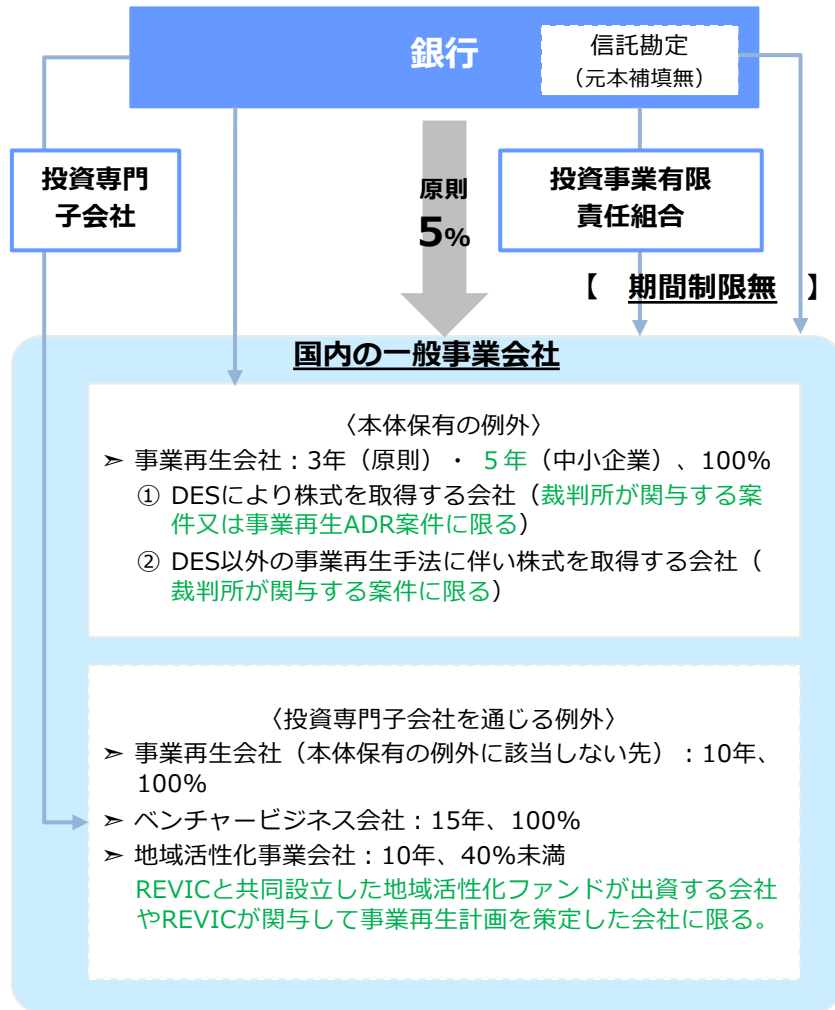
投資専門子会社

地域活性化事業会社

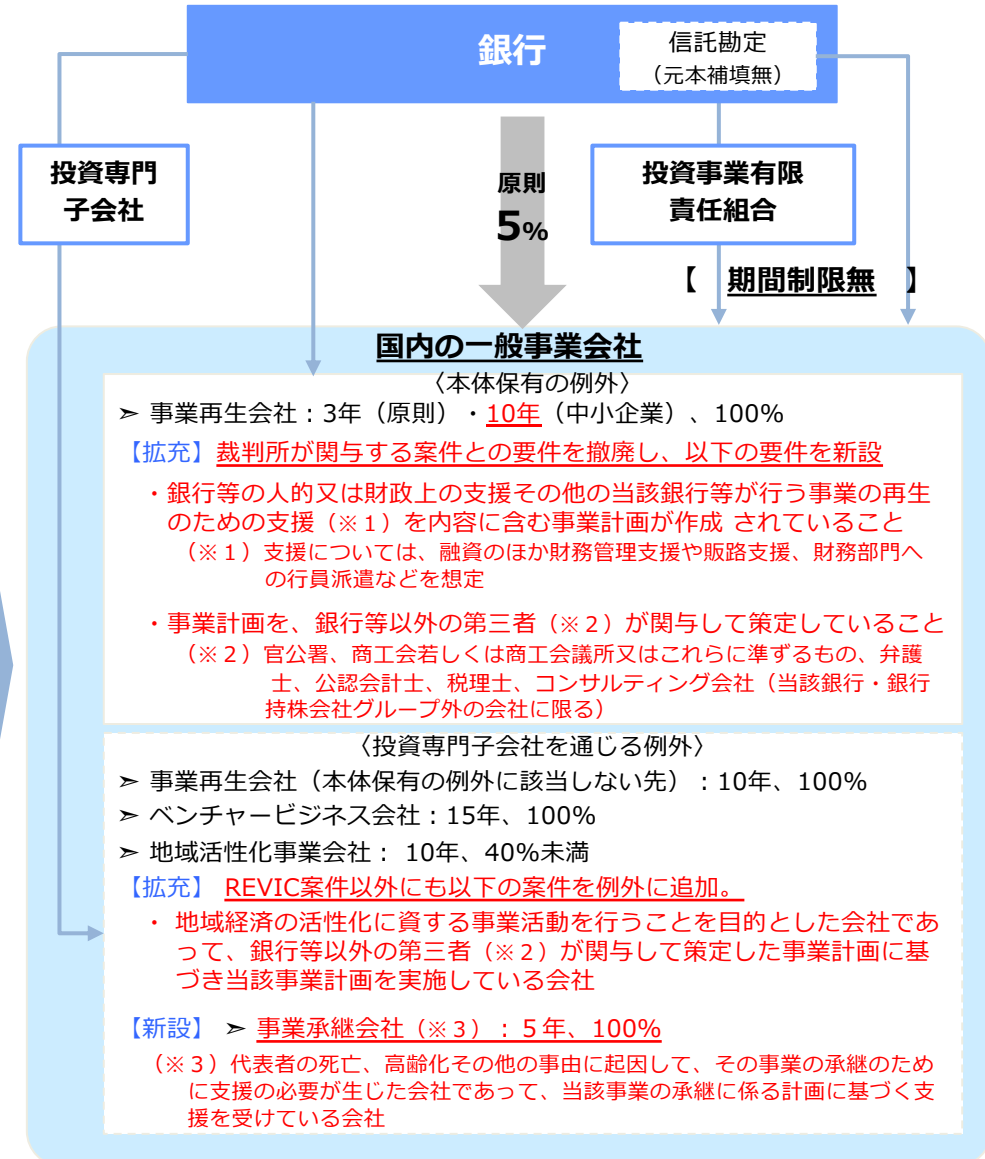
- ✓ 認可**不要**
- ✓ **投資専門子会社を通じて40%未満まで出資可能(10年)**
- ✓ 内閣府令改正

議決権保有制限の見直し

過去



現在



金融機関の業務範囲にかかる規制緩和

金融機関が所有する不動産の有効活用：監督指針改正（平成29年9月）

- 自治体等の**公共的な役割を有する主体からの要請に基づき保有不動産の賃貸を行う場合は、その規模等について柔軟に解釈できる旨を明確化。**

（参考）自己保有不動産の活用事例

○ 山口銀行 油谷(ゆや)支店

- 支店の業務集約の見直しの結果生じた余剰スペースについて、**地元の公共的な主体からの要請を受け、地元事業者(スペインバル)に賃貸**（令和元年7月）。
- 観光客の来店や銀行待ち時間でのバルの利用により、**来店客数の増加につながっている。**

○ 京都信用金庫 河原町支店

- 支店の建て替え後の余剰スペースについて、**地元の公共的な主体からの要請を受け、シェアオフィスやコワーキングスペースなど創業支援エリアを設置**（令和2年10月オープン予定）。
- 金庫によるコンサルティングや創業融資のほか、利用者間の交流の場を提供することにより**創業支援を後押しし、地域経済の活性化を図る。**

銀行本体及び銀行子会社等が行う「人材紹介業務」：監督指針改正（平成30年3月）

- 銀行本体及び銀行子会社等において、**取引先企業に対する人材紹介業務を行うことが可能であることを明確化。**
（職業安定法に基づく有料職業紹介事業の許可を取得した地域銀行(本体)は43行(令和2年9月1日時点)。)

<経済対策のポイント>

- 大企業から地域の中堅・中小企業への人の流れを創出し、地域企業の経営人材確保を支援するため、地域経済活性化支援機構（REVIC）に人材リストを整備し、地域金融機関等による人材マッチングを推進する。

事業概要

1. 地域企業の経営人材獲得支援

人材リストを活用して経営人材を獲得した地域企業に対し、REVICから一定額を補助

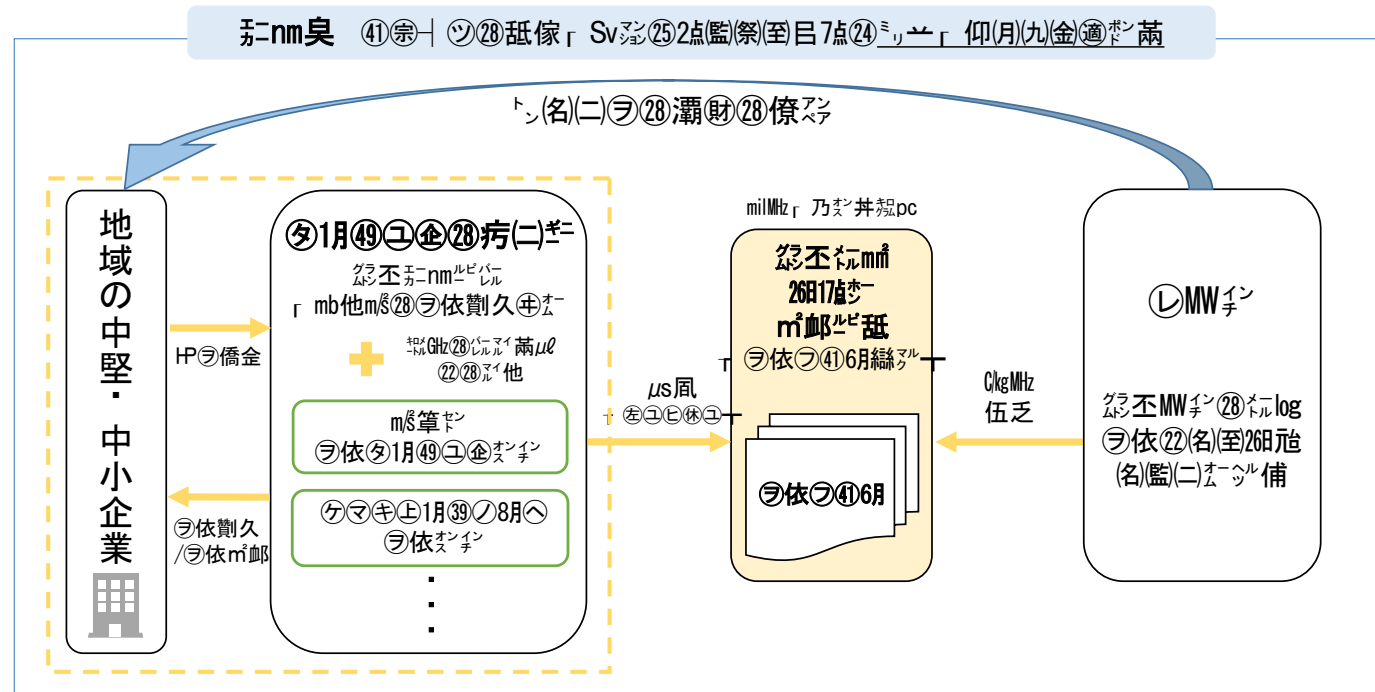
2. 大企業人材の地域での活躍を後押し

大企業人材に、地域の実情や中小企業の経営の実態を事前に理解してもらうための機会（研修・ワークショップ）の提供や先行例・優良事例の広報を実施

※その他、REVICの人材リストを無料で閲覧できるようにする等、必要な経費を計上

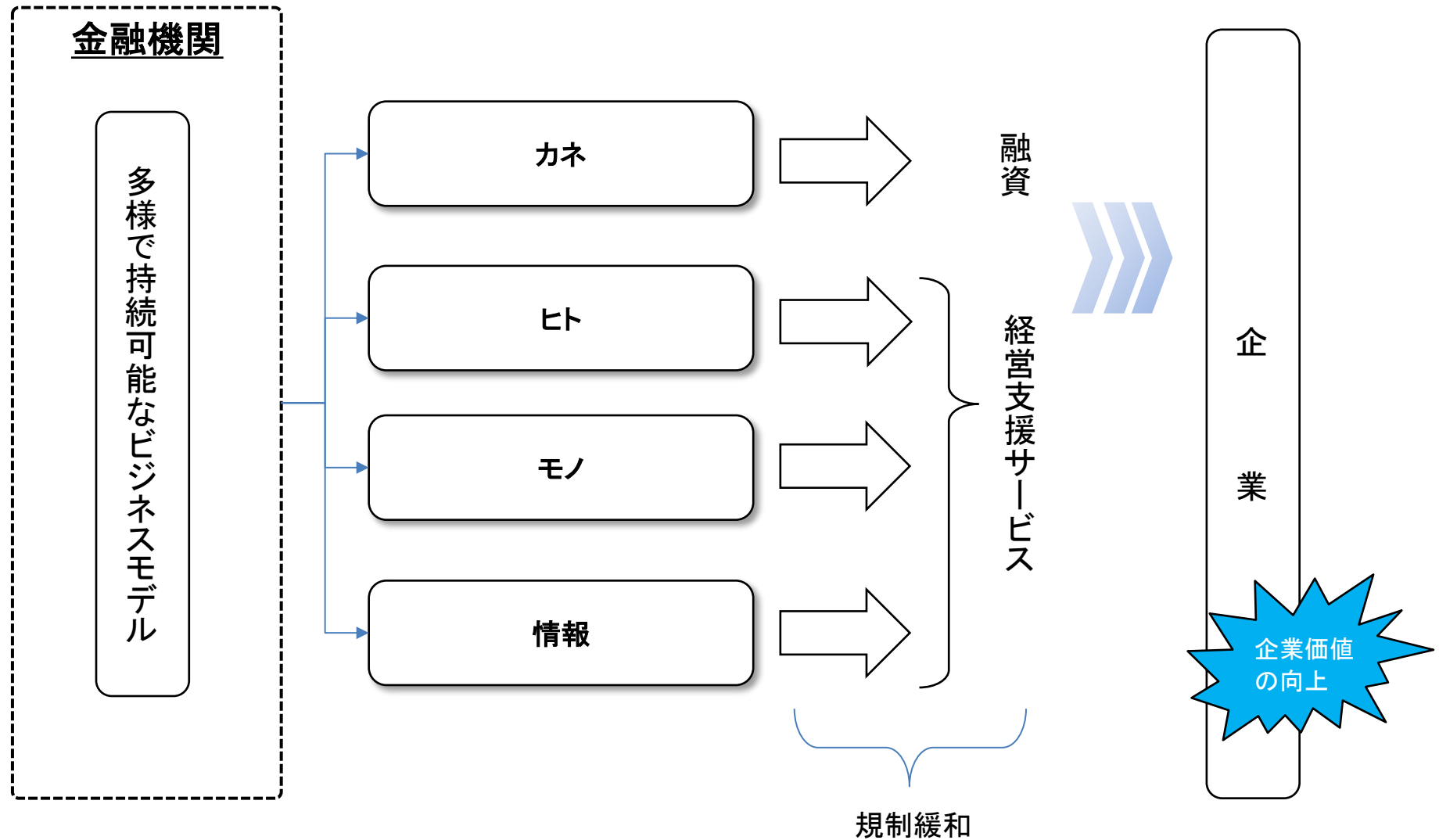
人材マッチングのスキーム

大企業の人材リストを地域経済活性化支援機構（REVIC）に整備し、地域企業の人材ニーズを把握する地域金融機関等による人材マッチングを進める。

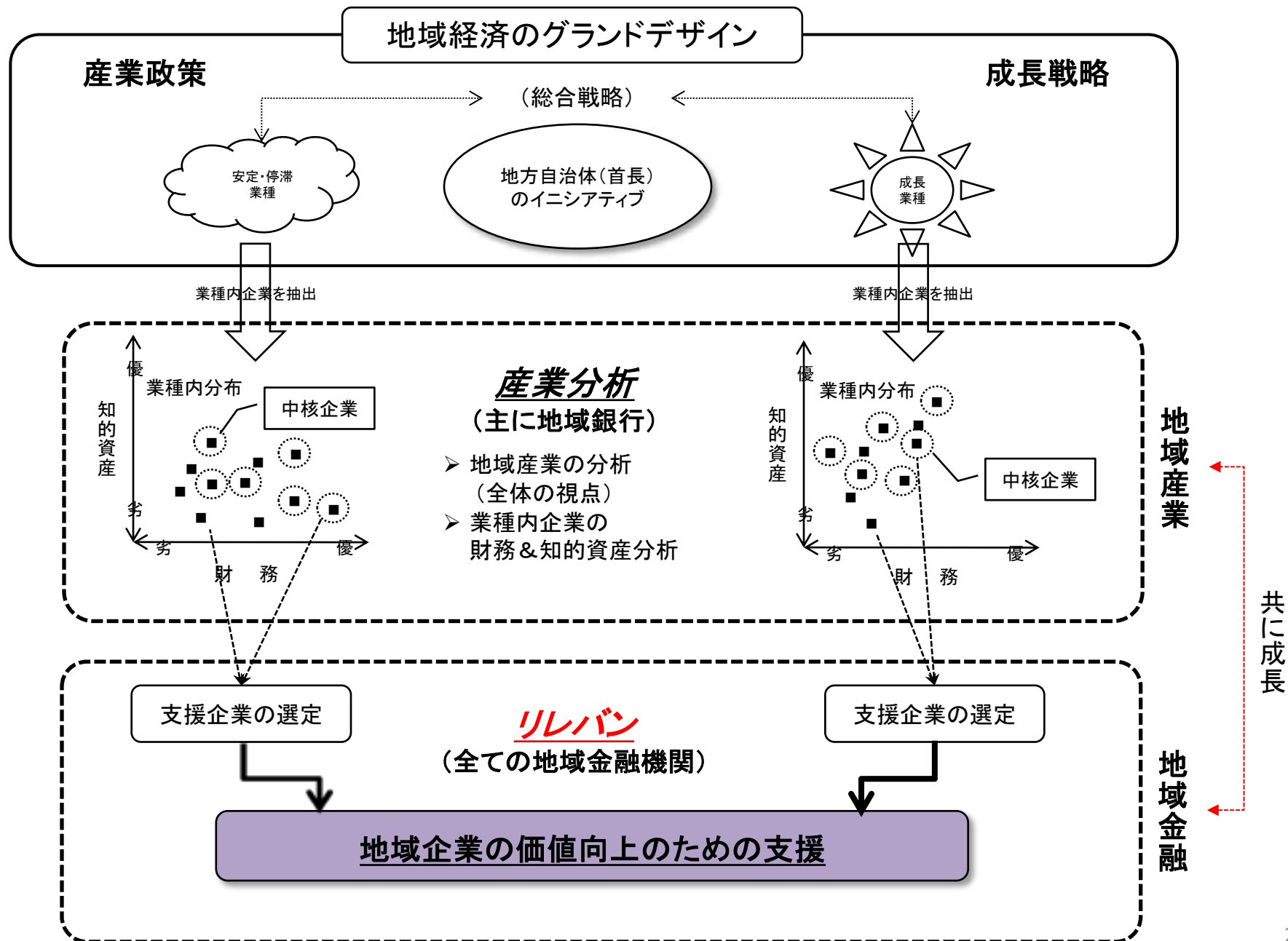


金融機関の企業支援

- 融資のみならず経営支援サービス全般を提供し、企業の価値向上を支援する



地域経済の構造と地域金融の役割



対話の質の向上に向けた情報・知見の蓄積

1. 企業アンケート調査の結果（調査期間：2020年3月9日～19日）

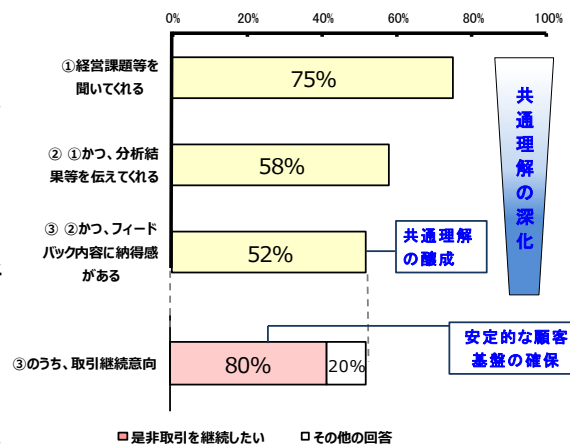
【メインバンク】

- 「自社の経営課題につき地域金融機関が納得感のある分析や対応を行っている」と考える企業（約半数）のうち8割の企業が、金融機関との取引継続を強く希望
- 損益等改善に役立った金融機関の商品・サービスについて聞くと、「経営改善支援サービス」が「融資」に劣らず評価されている

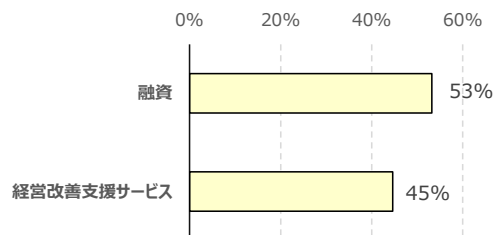
【非メインバンク】

- メインバンクとの取引継続意向がある企業は、非メインバンクに対し「複数行からの借入」や「融資の金利条件」など、主に融資に係る補完機能としての役割を求めている
- メインバンクとの取引継続意向が必ずしもあるとは言えない企業は、経営改善支援サービスの提供や自社への理解といった融資以外の機能への期待も高いことが窺える

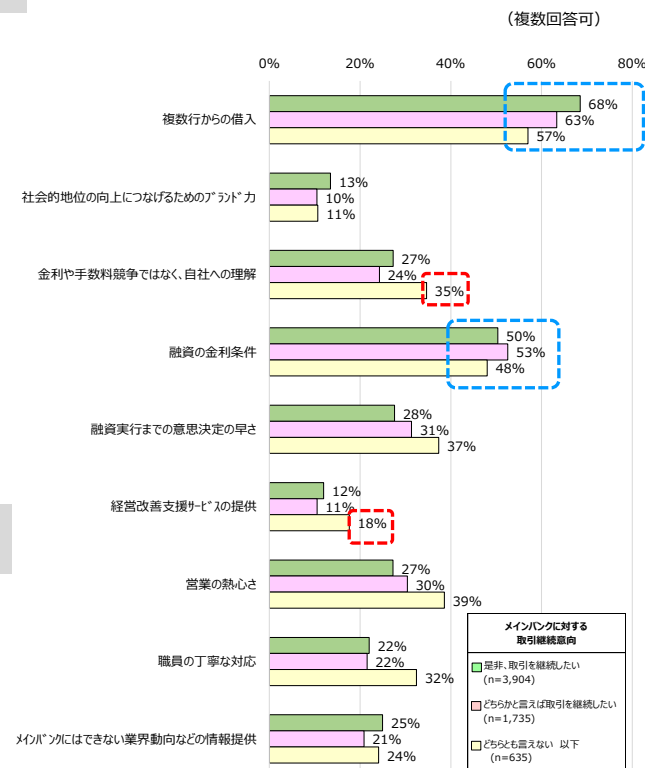
企業と課題について共通理解の醸成に至ることにより安定的な顧客基盤の確保に繋がる可能性



企業から金融機関のどの商品・サービスが損益等改善に役立つと評価されたか



非メインバンクに求める役割や取引意義



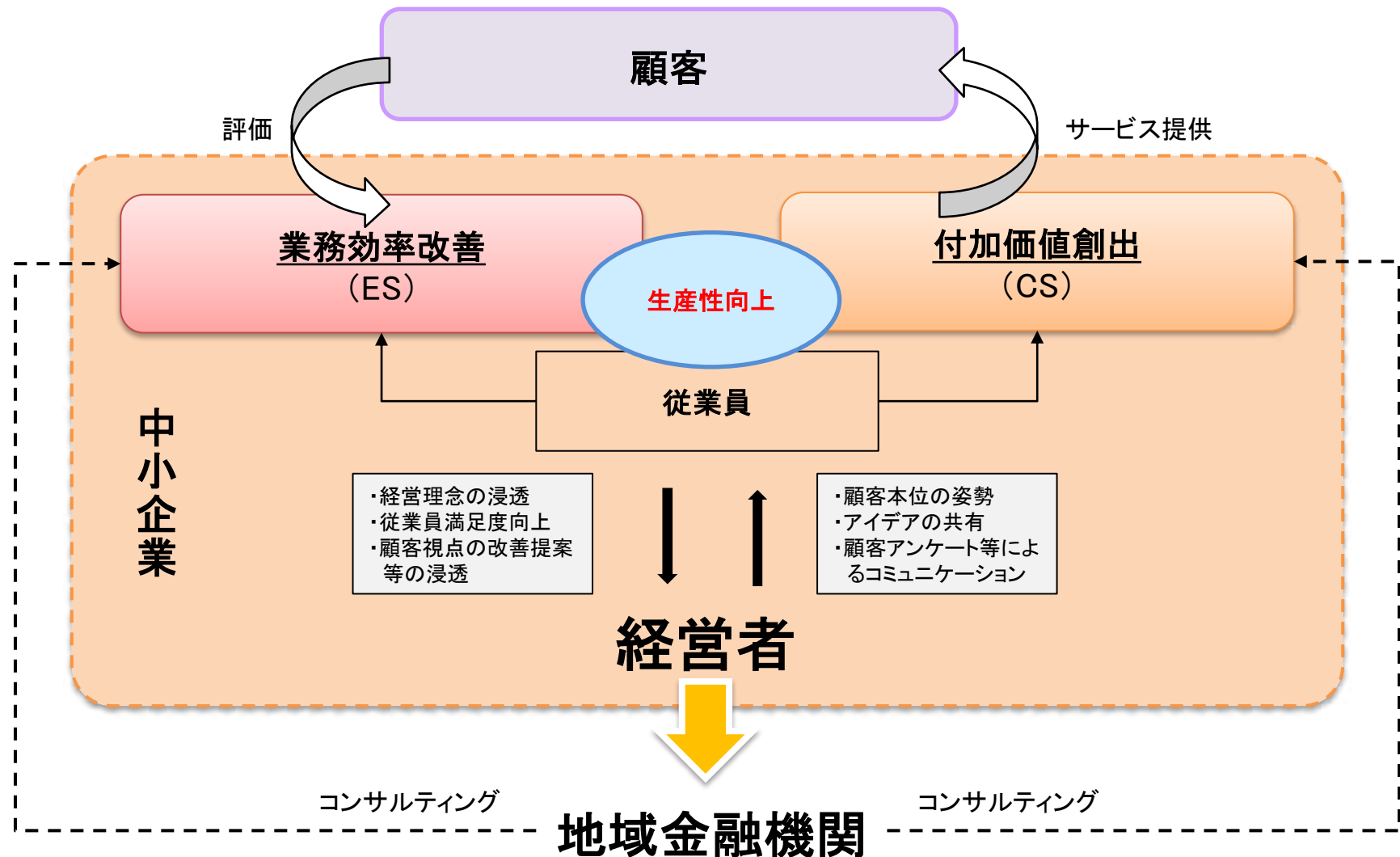
2. 地域銀行系列シンクタンクの実態調査

- 地域銀行による地域経済の実態把握の状況を確認するため、系列シンクタンクの実態を調査
- ✓ 国内には約50社の系列シンクタンクが存在

- 地域経済の分析のみならず、新型コロナウイルス感染症の影響度の分析、終息後の地域の成長戦略を提示など、地域経済エコシステムのプレイヤーとしての役割を期待

中小企業の生産性向上

- 中小企業の生産性向上のためには、「**業務効率改善**」と「**付加価値創出**」の双方が必要。
- 地域金融機関のコンサルティングは、それらを明確に見定めて提供することが効果的。



事業者支援のノウハウの共有

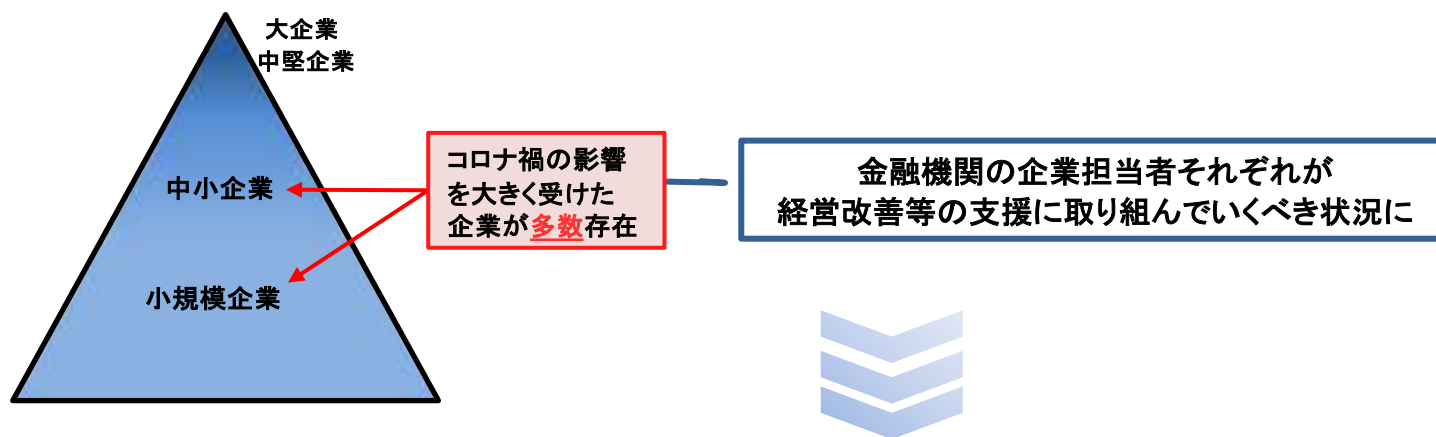
令和2事務年度 金融行政方針 抜粋

コロナ禍の状況等も見極めながら、資金繰り支援から、資本金性資金等も活用した事業者の経営改善・事業再生支援等に軸足を移し、コロナ後の新たな日常を踏まえた経済の力強い回復と生産性の更なる向上に取り組むことが必要だ。(中略)

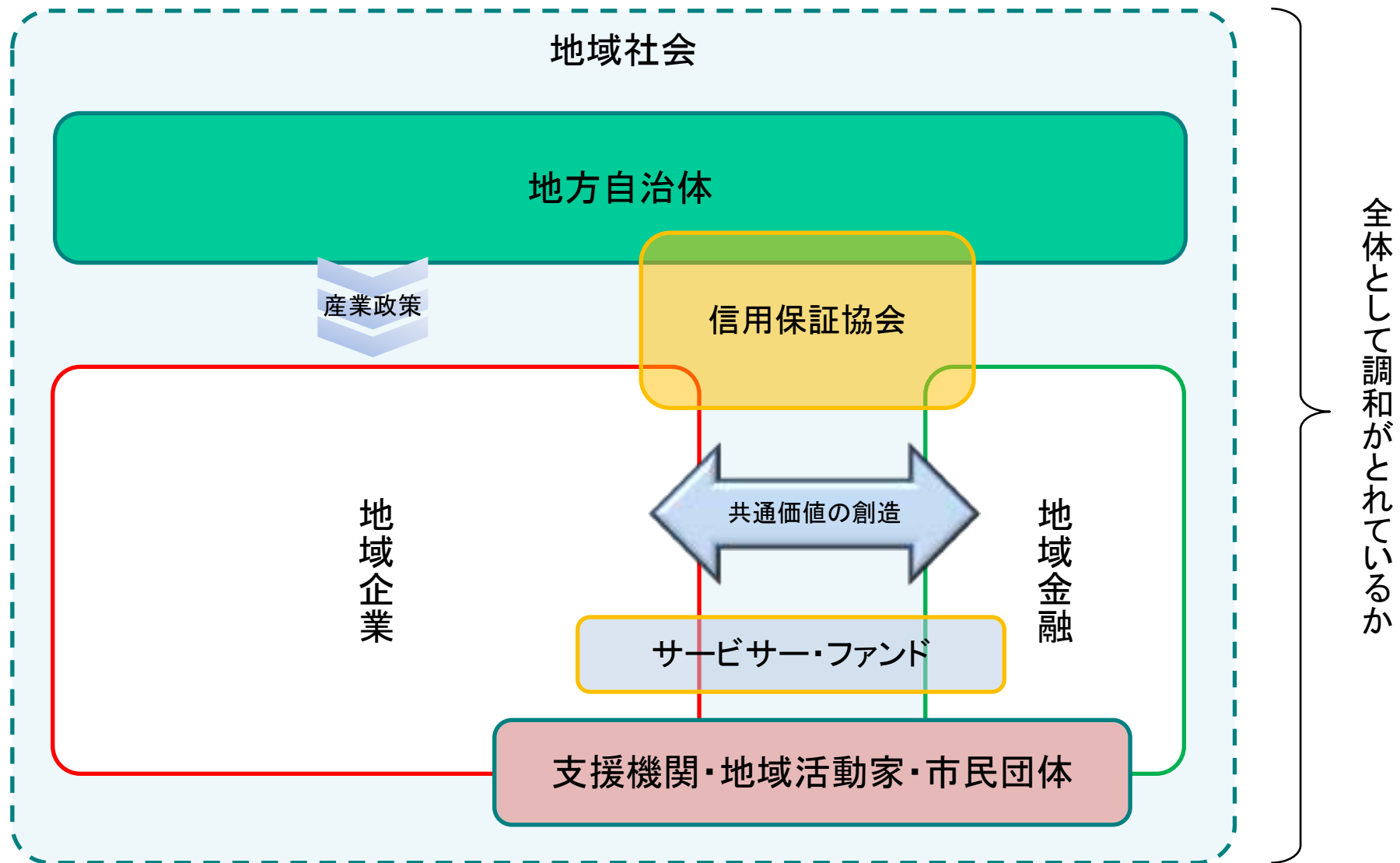
さらに、こうした支援の環境整備・側面支援として、金融機関の現場職員の間で、地域・組織を超えて事業者支援のノウハウを共有する等の取組みを支援していく。

【コロナ禍の影響を受けた企業の再生に向けて】

(事業者数イメージ)



- ① Web上に**金融機関専用の事業者支援ノウハウ共有用プラットフォームを創設**
内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局『地方創生カレッジ』の枠組みを活用
- ② **各地域で始まりつつある事業者支援等のノウハウ共有の取組みへの後押し**
各地域への事業者支援の有識者・実務者の紹介・協業、ノウハウの集約など



地域経済エコシステムの推進

■ 地域課題解決支援チーム

金融育成庁として、平成31事務年度に庁内の若手職員が立ち上げた「地域課題解決支援チーム」のメンバーが、地域課題のある現場に飛び込み、地方と中央、官と民の結節点になり、地域課題の解決に資する施策を共同企画・実施していく取り組みをさらに進めていく。

(例) 新現役交流会2.0(首都圏人材を活用した経営課題解決支援策)、潜在的起業希望者支援に関する環境整備、官金が交流する「ちいきん会」の定期的開催

■ 地域課題解決支援室

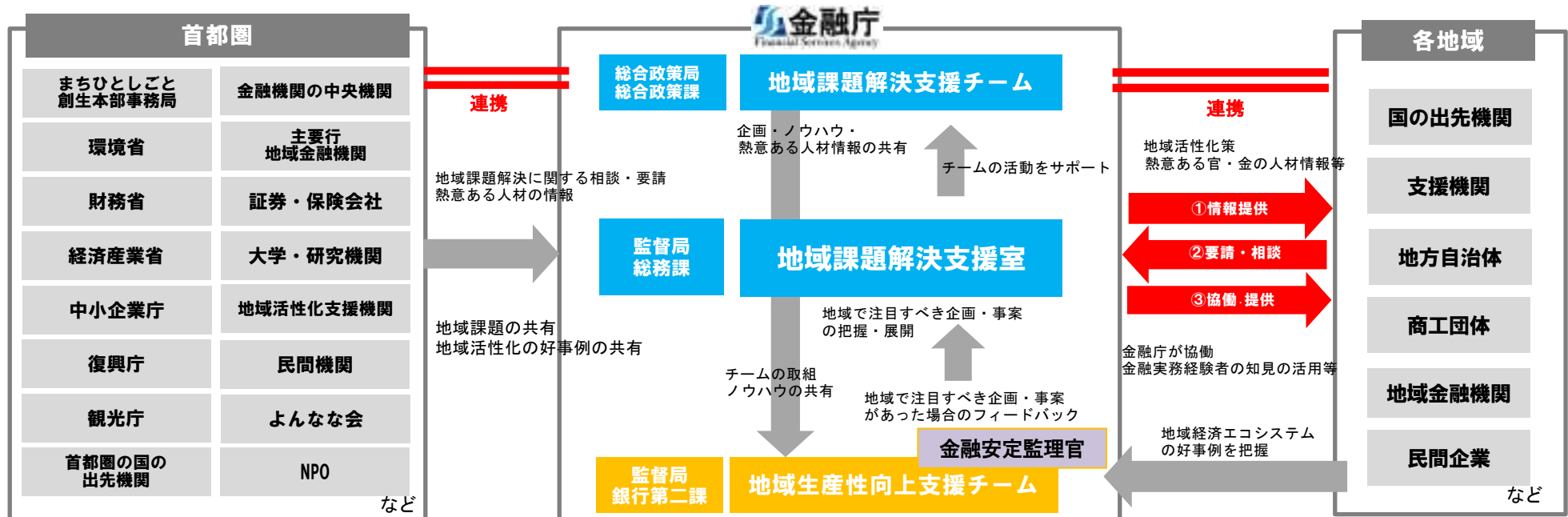
地域課題解決支援チームのサポートとその活動や連携で得た情報やノウハウの蓄積と提供を行う。

(例) 地域の注目すべき企画・取組に関する情報収集と他の地域への展開についての検討

地域のメインプレイヤー等の求めに応じて、活性化策や熱意のある官・金の人材情報等を財務局と共有し、地域経済エコシステムの形成・深化を支援

■ 地域生産性向上支援チーム

平成31事務年度、東北地方で地域の関係者との対話を通じて地域企業の現状・産業構造等に関する幅広い情報収集・関係構築を試みたところであり、この取り組みの対象地域を全国へ拡げていく。



包括担保法制

- 包括担保法制については、法務省が見直しに向けた議論を2019年3月より開始（金融庁もオブザーバー参加）その中で、**金融機関が事業者を支えられるような融資・再生実務の発展に向け、金融庁として2020年1月に問題提起。**
- 今後、**実務家や有識者との研究会を通じ、**現在の経済環境や海外の実務も踏まえつつ検討する中で、貸し手に事業継続を支援する適切な動機付けをもたらすよう、**事業を包括的に把握し支える担保権等の実務上の可能性を模索していく。**

現在の担保法制の課題

個別資産に対する担保権

- ・担保権の対象は土地や工場等の有形資産
（ノウハウ、顧客基盤等の無形資産が含まれず、事業価値と乖離）
- ・事業価値への貢献を問わず担保権者が最優先
（特に商取引先や再生局面の貸し手の保護を欠く）
- ・ 事業の立ち上げ・承継時の融資が難しい
 - 有形資産に乏しい事業者は、事業に将来性があっても、経営者保証の負担を負わざるを得ない場合が多い
- ・ 事業の成長に資する融資・支援が難しい
 - 貸し手の融資行動が、個別資産の担保価値に左右されやすく、事業の実態に即した融資が難しい（過少・過剰融資）ほか、経営悪化時の支援も遅れる傾向
- ・ 事業の再生が難しい
 - 貸し手の事業への理解が不足しがちで、事業再生のインセンティブも低いため、再生計画の合意形成が困難
 - 商取引先や再生資金の貸し手の保護に欠け、事業の継続も困難
- ・ 権利の所在が不透明で新規参入・競争が委縮
 - 公示のない担保権等が認められており、権利の所在が不透明なため、新規の貸し手が参入しにくい

金融庁が提起した見直しの方向性

事業全体に対する包括担保権

- ・包括担保権の対象は無形資産も含む事業価値全体
（ノウハウ、顧客基盤等の無形資産も含まれ、事業価値と一致）
- ・事業価値の維持・向上に資する者を最優先
（商取引先・労働者や再生局面の貸し手を十分に保護）
- ・ 事業の立ち上げ・承継を支える
 - 無形資産を含む事業の将来性・事業価値に着目した資金供給の可能性を広げ、創業・第二創業等を容易に
- ・ 事業の成長（生産性向上）を支える
 - 事業の成長が借り手・貸し手の共通の利益になるため、事業の実態に即した融資・支援や、経営悪化時の早期支援が進む
- ・ 事業の再生を支える
 - 事業を理解し、事業を再生することが借り手・貸し手の共通の利益になるため、再生計画の合意形成等が容易に
 - 商取引先や再生資金の貸し手が保護され、事業の継続も可能に
- ・ 権利関係の透明性を高め、新規参入・競争を促進
 - 公示制度を整備し、透明性・予測可能性を高め、事業を的確に理解する貸し手の参入・競争を促進

「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会」論点整理について

- 金融機関には、不動産担保や経営者保証ではなく、事業そのものを評価し融資することが求められている。
- 特に、産業構造の変化で工場等の有形資産を持たない産業の重要性が高まっているほか、開業や事業承継、事業再生の局面での円滑な資金調達の必要性も高まっている。
- こうした取組みを更に進めるため、金融機関・事業者双方に適切な動機付けをもたらせるよう、法務省での民法(担保法制)見直し議論に合わせ、新たな選択肢となる担保権(例:事業成長担保権(仮称))に関する論点整理を公表(令和2年12月25日)。
- 今後、法務省・法制審議会への問題提起などを通じて、法務省の議論に貢献していく。

現在

個別資産に対する担保権のみ

担保権の対象は土地・工場等の有形資産が中心
(ノウハウ、顧客基盤等の無形資産が含まれず、事業の将来性と乖離)

新たな選択肢

事業全体に対する担保権を**選択肢に**

担保権の対象は無形資産も含む事業全体
(ノウハウ、顧客基盤等の無形資産も含まれ、事業の将来性と一致)

(論点整理)事業成長担保権によって改善されうる事例(イメージ)

事業を立ち上げる・引き継ぐ局面

- ベンチャー企業に対する成長資金の融資
- 事業承継(経営者保証に依存しない形の従業員による承継など)の承継資金の融資

事業の成長を支える局面

- 従来の担保となる個別資産(不動産など)を持たない事業者への成長資金の融資

危機時や事業の再生を支える局面

- 事業の継続を支える再生資金の融資(プレDIPファイナンス・DIPファイナンス)
- 事業を引き継ぐ新会社に対する融資(第二会社方式)

コロナ後の地域金融

【地域金融サミット(2020年6月16日) プレゼン】

京都信用金庫 会長 増田 寿幸氏

1975年 3月 京都大学理学部卒業

1975年 4月 京都信用金庫入庫

1996年 10月 理事

2002年 6月 常務理事

2004年 6月 専務専務

2006年 6月 副理事長

2008年 6月 理事長

2018年 6月 会長



新しい地域金融

基本的な対処方法

「取引先の経営課題に取組み、非金利の収益機会を創出し、既存の金利収益を補完する」

実質的な対処方法

「取引先の経営人材を補強し、企業価値の増大に貢献し、その増大部分の一部を収益として計上する」

① 新しい営業組織

一人当たり担当先を絞った営業体制の導入

営業目標は担当先の売上高、営業利益率

担当先での副業（経営企画分野）を資本注入付きで承認

② ビジネスマッチング

販路開拓マッチングなどに加え、資本提携先や業務提携先を有料マッチング

③ DESの活用、PEファンドの設定

資本の供給だけではなくストックオプションも活用して収益化

PEファンド投資信託の小口窓口販売による資金調達

- 増田会長は、「取引先とのリレーションシップの強化の結果として、金融機関の自己利益が確保できる」との信念に基づき、これまで信用金庫経営を舵取り。
- 大打撃を受けた地域経済をどのような形で復活させていくのか、今こそ全ての地域金融の関係者が知恵を出し合い、スクラムを組んで日本の経済を支えていかなければならない指摘。

非金融領域による未来創造 【地域金融サミット(2020年6月16日) プレゼン】

山口フィナンシャルグループ 代表取締役社長 吉村 猛氏



1983年 3月 東京大学経済学部卒業
 1983年 4月 山口銀行入行
 2006年 10月 山口フィナンシャルグループ 総合企画部長
 2007年 1月 山口銀行 総合企画部長 兼 山口フィナンシャルグループ 総合企画部長
 2009年 6月 山口銀行 取締役就任
 2009年 6月 山口フィナンシャルグループ 取締役就任
 2011年 6月 山口銀行 常務取締役就任 徳山支店長委嘱
 2012年 6月 同行 常務取締役 東京本部長委嘱

2015年 6月 同行 常務取締役
 2016年 6月 山口銀行 取締役頭取就任 兼 山口フィナンシャルグループ 常務役社長就任(現任)
 2017年 6月 ちみじ銀行 取締役就任
 2017年 6月 北九州銀行 取締役就任
 2018年 6月 ちみじ銀行 取締役退任
 2018年 6月 北九州銀行 取締役退任
 2018年 6月 山口銀行 取締役会長就任(現任)

■ 未来創造に向けた核心部分

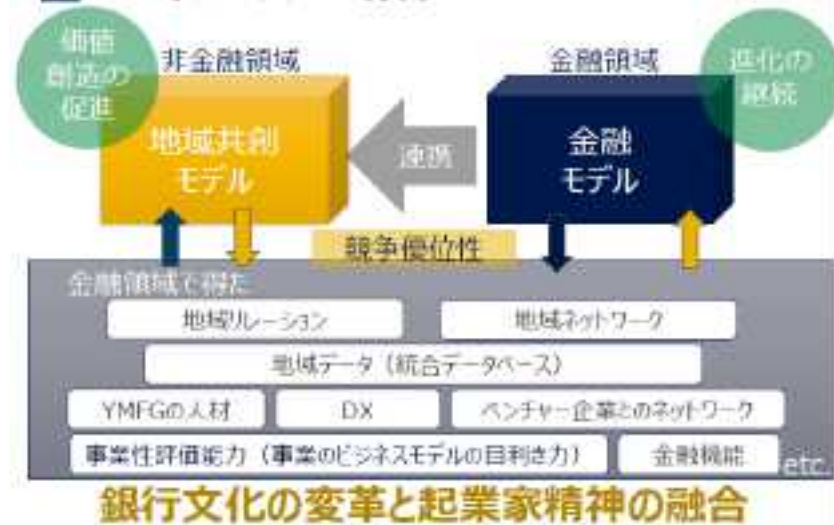
目指すべき姿

金融の枠を超え、**圧倒的な当事者意識**を以って
 地域を巻き込み、**社会課題を解決する**

**リージョナル・バリューアップ
 カンパニー**

(地域価値向上会社)

■ ビジネスモデルの刷新



- 吉村社長は、地域経済が危機的状況にあるなか、多くの社会課題を抱える地域にとっては、課題解決ビジネスこそが成長産業になりうるとの信念のもと、「金融の枠を超え、圧倒的な当事者意識を以って地域を巻き込み、社会課題を解決する」ことを山口 F G の目指すべき姿として標榜。
- こうしたことを踏まえ、非金融領域による未来創造についての想いと、具体的な戦略について披露。

地域金融機関の

コロナ禍の中、地域経済を取り巻く環境は厳しさを増している。11月23日に開催したRegional Banking Summit (Re:ing/SUM) × 日経地方創生フォーラムin名古屋では、地元企業や金融機関の最新の取り組みを共有した。

基調講演

次世代型地域金融を目指して

北國銀行 頭取

杖村 修司 氏



改革の積み重ねで変わる

やシステムの構築だ。実際に時間がかかったが、この3つがクリアできればコンサルティングを起用し様々な業務が可能になる。

20年前にコンサルティングを引くことを決断し、実際にM&A（合併・買収）、事業承継などを本格的に行うようになったのが10年前、それを有料で行うようになったのは5年前だ。

コンサルティングで重要なのは、1つ目は経営者や投資家の視座を持つマインド。2つ目はコンサルティングを賣る教育。3つ目は件数をこなすのに必要なオペレーション

例えば、コロナ禍によって中小企業は資金供給を受けているが、返済が始まるまでに生産性を上げる必要がある。サービスやファンドを活用して企業再生に取り組み始める経営者自らが企業に向き合うコンサルティングが重要だ。

コンサルティング機能をもっと推進していくことで差別化できる。当行では、電子商取引（EC）サイトを立ち上げた。加えて端末、POSレジならし連携させて顧客の手伝

2020
12/22
(土)

いをしていく。また個別だけでなく、業界の面的コンサルティングにも取り組む。またコンサルティング業務は従来の業績評価や人事考課にはなじまなかったもので、ゼロベースで再考した。振の返るシステムをオペレーションが改革の原動力になった。プライベートクラウドにアーキテクチャーを備えていくが、来年から順次、その他のサブシステムを順次パブリッククラウドに上げていく。すでに社内的にはハンコレス・ペーパーレスを8年前に実現している。

改革を進めていけば、令和の時代に地域金融機関はより輝く機構になれるだろう。

デジタルトランスフォーメーション、 システム戦略をトリガーとしたビジネスモデルの変革



変革のベースは
「オペレーション」と「IT」
この構築に15年を費やした！

内なるDX ~2015

2015~ 対顧客のDX

- ・IT基盤再構築・Surface(Microsoft)導入
- ・人事部門を企画部門へ集約（経営企画・人事戦略の融合）
- ・審査体制の改革（案件審査から企業審査へ）
- ・融資・営業事務を総合事務部へ集約



※北國銀行作成

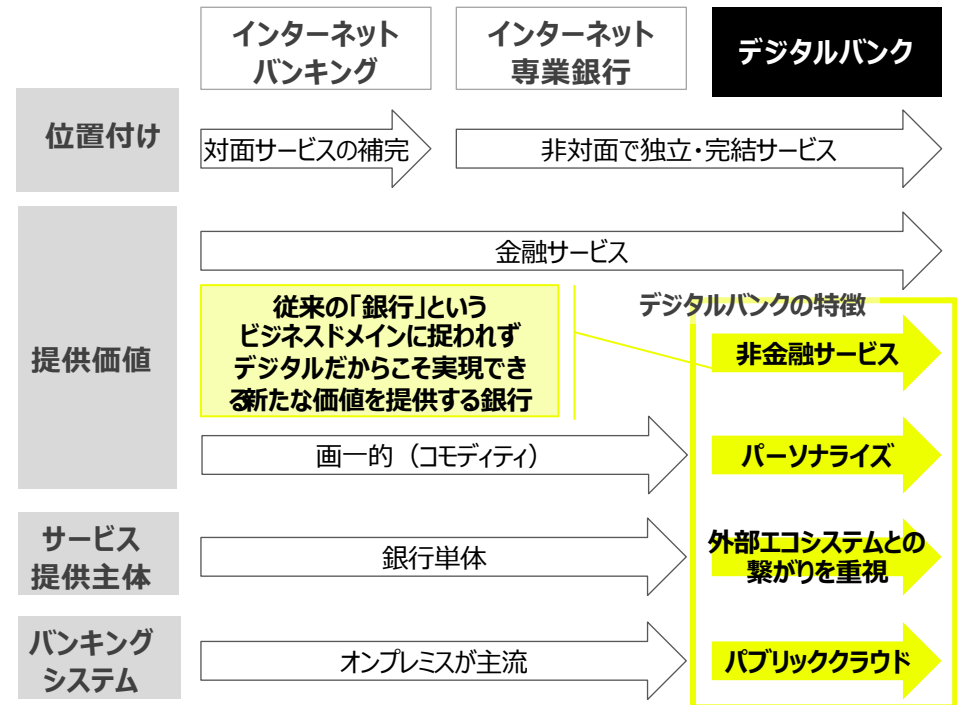
国内初のデジタルバンク『みんなの銀行』の概要

ふくおかフィナンシャルグループ傘下の新銀行として、全国のデジタルネイティブ世代をターゲットにする『みんなの銀行』を設立。



※株式会社みんなの銀行は銀行法第4条に基づく営業免許を取得済み

デジタルバンクの特徴 ～ 既存銀行・ネット銀行との違い ～



※出典：「デジタルバンキング戦略」（Accenture）を基にFFG作成